

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECIFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

RODRIGO CUSTODIO DE OLIVEIRA

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO
CLIENTE DE UMA EMPRESA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS DO SUL
CATARINENSE

CRICIUMA
2014

RODRIGO CUSTODIO DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO
CLIENTE DE UMA EMPRESA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS DO SUL
CATARINENSE**

Monografia apresentada para obtenção de grau de Bacharel em Administração de Empresa, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC

Orientador: Prof. Tiago Comin Colombo

CRICIUMA

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que é o meu criador e é o ser em que me ampara para arrecadar forças para esta longa jornada que é a vida.

Quero deixar registrado também o meu agradecimento a meus familiares, em especial meus pais, Antônio Manoel de Oliveira e Adriana João Custodio de Oliveira que me apoiam sempre que necessário e ajudaram em muito na construção do meu caráter e a ser o homem que sou hoje.

Agradeço também a minha namorada Milene Borges Acordi pela paciência e compreensão que teve durante a elaboração do seguinte estudo que me demandou tempo e dedicação.

Agora em especial agradeço ao meu orientador Tiago Comin Colombo que me auxiliou durante a elaboração do seguinte estudo e a minha colega de trabalho Jussara Gonçalves da Silveira que me ajudou em relação a escrita do mesmo.

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito bela para ser insignificante.”

(Charles Chaplin).

RESUMO

OLIVEIRA, Rodrigo Custodio de. **Proposta de reestruturação do serviço de atendimento ao cliente de uma empresa de revestimentos cerâmicos do sul catarinense**. 2014. XX páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresa, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O serviço de atendimento ao cliente dentro de uma empresa vem se tornando não mais um diferencial e sim uma necessidade para atingir a satisfação dos clientes. Atualmente, as empresas buscam cada vez mais atender o cliente de forma eficiente, reduzindo os custos, agregando valor ao produto e à imagem da empresa, mas não se pode esquecer do pós vendas, ou seja, do atendimento ao cliente. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar o atual serviço de atendimento ao cliente de uma empresa de revestimentos cerâmicos do sul catarinense, buscando através disto uma melhoria no mesmo. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação e a pesquisa bibliográfica que começa a ser produzida por materiais que já foram elaborados. O estudo caracterizou-se por coleta de dados secundários. Através do mesmo se conclui que por se tratar de uma área determinante da empresa em relação ao seu relacionamento com os clientes, a mesma deve ser ágil e trabalhar em conjunto, sendo somente um setor na empresa e não ser separado entre áreas.

Palavras-chave: Cliente. Atendimento. SAC.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Centra de Atendimento como solução.....	19
Figura 2: Funções da Informática no Telemarketing.....	23
Figura 3: Fluxograma.....	24
Figura 4: Exemplo de fluxograma.....	25
Figura 5: Exemplo de Organograma.....	26
Figura 6: Modelo do processo de decisão do uso da informação.....	27
Figura 7: Representação de um sistema de filas.....	28
Quadro 1: Valores.....	32
Quadro 2: Organograma dos líderes.....	33
Quadro 3: Organograma com as áreas que envolvem o SAC.....	34
Figura 8: Fluxograma.....	47
Quadro 4: Reclamações de produto no ano de 2012.....	53
Quadro 5: Reclamações de produto no ano de 2013.....	54
Quadro 6: Reclamações de serviço no ano de 2012.....	55
Quadro 7: Reclamações de serviço no ano de 2013.....	56
Quadro 8: Comparativo das reclamações de produto.....	57
Quadro 9: Comparativo das reclamações de serviço.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Orientações.....	38
-----------------------------	----

SUMÁRIO

1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ATENDIMENTO AO CLIENTE	15
2.2 SAC – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	17
2.3 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E METODOS.....	19
2.3.1 Procedimentos.....	20
2.3.1.1 Atendimento telefônico	20
2.3.3 Atendimento via internet.....	21
2.3.4 Funções da Informática no Telemarketing.....	22
2.3.5 Fluxograma	23
2.3.6 Organograma.....	25
2.4 PROCESSOS DE DECISÃO	26
2.5 TEORIA DA FILAS	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVOS.....	30
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	30
4 A EMPRESA.....	31
4.1 APRESENTAÇÃO E ANALISE DA EMPRESA	31
4.1.2 Missão, Visão, Valores, Objetivos, Política da Qualidade.....	31
4.1.2.1 Missão.....	31
4.1.2.2 Visão	32
4.1.2.3 Valores.....	32

Fonte: Elaborado pelo Autor	33
4.2 ORGANOGRAMA.....	33
Fonte: Elaborado pelo Autor	34
Fonte: Elaborado pelo Autor	35
4.3 FUNÇÕES E PROCEDIMENTOS	35
4.3.1 Objetivos do setor de Atendimento ao Cliente	36
4.3.2 Operações que são realizadas no Setor de Atendimento ao Cliente	36
4.3.2.1 Reclamações de Produto.....	38
4.3.2.2 Verificação da reclamação	39
4.3.2.3 Após a visita.....	40
4.3.2.4 Identificação do Produto reclamado.....	40
4.3.2.5 Inspeção em material não assentado	40
4.3.2.6 Inspeção em material totalmente assentado	40
4.3.2.7 Inspeção em material parcialmente assentado.....	41
4.3.2.8 Envio de Amostras.....	41
4.3.2.9 Laudo	41
4.3.2.10 Reclamações improcedentes.....	42
4.3.2.11 Reclamação procedente.....	42
4.3.2.12 Reclamações improcedentes pagas por interesse comercial.....	43
4.3.3 Reclamações de serviço.	44
4.3.3.1 Generalidades	44
4.3.4 Solução das reclamações de produto	45
4.3.4.1 Reclamações procedentes de material assentado	45
4.3.4.2 Reclamações procedentes de material não assentado	45
4.3.5 Despesas de indenizações procedentes.	46
4.3.6 Solução das reclamações de serviço.	46
4.3.6.1 Reclamações para Área Comercial.....	46
4.3.6.2 Reclamações para a Área Logística.	48

4.4 FLUXOGRAMA	48
4.5 COMUNICAÇÃO DA EMPRESA COM OS CLIENTES.....	49
4.6 GESTÃO DO SAC	50
4.6.1 Arvore de decisão	51
4.6.1.1 Reclamações de produto	51
4.6.1.2 Reclamações de Logística.....	52
4.6.1.3 Reclamações do Comercial.....	52
4.7 NECESSIDADE DE PESSOAS.....	52
4.7.1 Quantificando as reclamações e os tempos médios de atendimento.....	53
4.6.2 Analisando as tabelas.....	57
4.6.2.1 Analisando a tabela das reclamações de produto com o princípio 80/20.....	58
4.6.2.2 Analisando a tabela das reclamações de serviço.....	59
5 CONCLUSÃO.....	61

1 INTRODUÇÃO

Com a constante evolução tecnológica e a abertura de fronteiras por meio da globalização, observa-se um significativo aumento da competitividade no mercado. Diante do exposto, torna-se extremamente relevante não somente a prospecção de novos clientes, mas também a fidelização daqueles já conquistados. Para que isto se concretize, é necessário que além de oferecer serviços e produtos de alta qualidade, a organização mantenha uma proximidade com o cliente, através de um atendimento de excelência.

Nesse sentido Kotler e Armstrong (2003) afirmam que o segredo para conquistar e manter os clientes é entender suas necessidades e seu processo de compra melhor do que a concorrência. Com isso as empresas passaram a perceber que não bastava apenas satisfazer a necessidade do cliente, é necessário fazer sempre algo a mais, buscando encanta-lo. Dessa forma a cordialidade, o cuidado, a empatia e atenção individual fornecida a cada cliente é essencial e a garantia da qualidade no atendimento precisa ocorrer antes e durante, e nunca depois da entregue do serviço.

A qualidade do atendimento afeta diretamente a imagem da empresa, e aquela, por sua vez, influencia as vendas e a lucratividade do negócio, que mantêm a organização em atividade.

Segundo Chiavenato (2005) no negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio.

Chiavenato (2000) ainda diz que no atual mundo globalizado é fundamental para as organizações a qualidade no atendimento ao cliente. Contudo isto se torna a diferencial face à concorrência, mas apresenta uma grande dificuldade para ser alcançada. Isto ocorre porque a qualidade no atendimento depende da mudança de atitude dos funcionários da empresa em todos os níveis. Trata-se de uma mudança cultural na empresa que se caracteriza por ser complexa e lenta.

Seguindo esta linha de raciocínio, o presente estudo possui o intuito a melhorar e reestruturação do serviço de atendimento ao cliente de uma empresa no seguimento de revestimentos cerâmicos do Sul de Santa Catarina.

A empresa foi constituída em 08 de Junho de 1966, por iniciativa de um empresário catarinense, atualmente possui 5 unidades, sendo a número 1 em seu segmento. Possui o maior portfólio de porcelanatos do mercado nacional. Atualmente exporta para mais de 50 países, em 5 continentes e importa da China e da Europa matérias para ampliar o seu portfólio. Traçando grandes objetivos, pretende ser a maior do mundo em revestimentos até 2017. Para atingir suas metas no mercado alvo, a empresa investe em clientes que desejam produtos diferenciados de acordo com as tendências.

De maneira geral a maioria das empresas tem o cliente como seu bem mais precioso, sendo que no ato da venda a comunicação com o cliente tem que ser a melhor possível e após a venda deve-se mostrar e garantir a confiabilidade que foi passada ao cliente, sendo que o mesmo chegara a empresa através do SAC que em sua maioria atua através de um 0800 que é o caso desta empresa cerâmica. Através deste serviço, o cliente e a empresa, têm a oportunidade de conversar, interagir, que são interações que ocorrem entre comprador e vendedor, onde estão inclusos uma série de momentos da verdade entre ambos e que são extremamente críticos para o modo como o cliente percebe o serviço prestado, principalmente se o mesmo tiver uma impressão negativa da empresa através deste contato (GRÖNROOS, 2003).

Para que o Serviço de Atendimento ao Cliente atinja seus objetivos, minimizando na maioria das vezes situações consideradas críticas, o mesmo necessita primeiramente ser simples e de fácil acesso, fazendo com que a comunicação entre cliente e atendente seja clara, sem ruídos. Isto possibilitará agilidade na resolução dos problemas levantados pelos clientes. Somada a essa necessidade, torna-se também relevante a atuação de bons profissionais, otimizando os processos e propondo soluções rápidas e eficazes para as situações consideradas errôneas, quando estas de fato se mostrarem procedentes. Conforme Certo, (2003) organizar-se para tal é essencial para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Vistas as argumentações acima, cujo objetivo é expor a importância do Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC nas organizações. Este trabalho levantará as possibilidades para a melhor reorganização o referido setor de uma empresa de revestimentos cerâmicos do Sul de Santa Catarina.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa em questão passou recentemente por algumas reestruturações, sendo estas também direcionadas o Serviço de atendimento ao cliente - SAC. Estas mudanças ocorreram há aproximadamente um ano e meio, sendo este departamento dividido em três áreas, abaixo descritas:

- **Comercial:** Abrange acordos comerciais, correções de erros causados no ato ou após a venda, orientações a clientes entre outras funções oriundas desta área;
- **Logística:** Responsável por atrasos, sejam estes na entrega da mercadoria ao cliente, no pagamento, ou até mesmo na produção, e correções de erros causados no transporte ou oriundos do setor de logística.
- **Atendimento/Área técnica:** Responsável pelo registro das reclamações e distribuições aos setores pertinentes, bem como pelo esclarecimento de dúvidas e orientações que devem ser repassadas aos clientes, sejam eles consumidores finais, revendas ou construtoras. Área responsável também em verificar a necessidade de averiguação *in loco* quanto às reclamações de qualidade do material e consequentemente orientar ou solucionar o caso, sendo ele procedente ou não.

A referida reestruturação ocorreu no intuito de que cada área se responsabilizasse pelos problemas originados pela mesma, arcando com os custos inerentes a estes.

O principal gargalo observado com a mudança é a identificação do setor responsável por cada tipo de problema. Isto proporciona um grande desgaste ao cliente, pois este por sua vez, por falhas na comunicação, acaba sendo remanejado para diversos setores até que se conclua quem será o responsável por tratar determinada situação.

Com a divisão continua-se tendo uma única área designada pela recepção e registros de reclamações, no entanto, com isso após esta etapa, muitas vezes o cliente fica sem saber a que setor deve-se reportar para esclarecimentos sobre o andamento da resolução de seu problema.

Segundo Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas em uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória.

Com o estudo em questão, buscar-se-á a simplificação do SAC para melhor atender ao cliente, ou seja, o contato do cliente com somente um setor, e que apenas internamente sejam demandados os fatos, gastos e situações para o setor originador do problema.

A qualidade no atendimento precisa atingir o nível de excelência, pois é a principal forma da empresa manter-se no mercado e conquistar a fidelização de seus clientes, sendo que buscar formas de melhorar o atendimento se faz necessário, principalmente quando se quer ganhar mercado e se destacar em relação a concorrência.

Conforme Freemantle (1994, p.90): “Os clientes são um patrimônio para se investir.”

A comunicação e excelência em atendimento hoje tem que ser colocada como prioridade em uma empresa, neste caso para verificar a importância real dentro da empresa. Como e de que forma melhorar a mesma?

1.2 OBJETIVOS

Gil (2009, p.41) cita que: “Toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais”.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de reestruturação no serviço de atendimento ao cliente de uma empresa de revestimentos Cerâmicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever as funções e procedimentos do serviço de atendimento ao Cliente da empresa
- Avaliar a atual forma dos consumidores se comunicarem com o serviço de atendimento ao Cliente.
- Analisar como é feita a atual gestão do Serviço de Atendimento ao Cliente da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Normalmente este setor é um dos mais incômodos da empresa, pois a maioria dos problemas chega através do mesmo, se tratando de uma cerâmica, os problemas são diversos, entre eles, defeitos técnico dos produtos, atrasos na entrega e produção, avarias no transportes, acordos comerciais que falham ou não são bem amarrados, entre outros diversos problemas e por este motivo acima de tudo este setor tem que ser bem organizado e contar com profissionais competentes, e isso se facilita quando a um bom ambiente de trabalho e metodologias que de fato nos proporcionem chegar em um resultado com mais facilidade. Sendo assim um estudo que envolva esta área da empresa é extremamente relevante.

Partindo deste fato o trabalho em si ira não só analisar a situação atual do setor como também sugerir uma nova forma de se organizar e trabalhar com os clientes. Sendo isto viável, pelo fácil acesso aos dados necessários para a elaboração do trabalho e o conhecimento que se pode ter com o processo em questão.

Observa-se como uma oportunidade buscar uma melhor forma de se organizar e também sugerir ferramentas que ajudem está comunicação a se tornar mais simples. Sendo que a unificação deste setor novamente facilitara ao mesmo uma melhor forma de lidar com os clientes, mas agora também aliar com isto a ideia de que cada setor deve arcar com os custos do problema gerado.

A empresa com este trabalho terá a oportunidade de enxergar uma nova metodologia para se trabalhar neste setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte do trabalho é denominada referencial teórico ou fundamentação teórica, tem como objetivo contextualizar as reflexões trazidas pelo problema de pesquisa. Sua função é de explorar o que já foi produzido e descrito cientificamente por outros autores sobre o tema ou problema de pesquisa (VERGARA, 2009).

A fundamentação teórica, portanto tem como função oferecer diversos pontos de vista de outros autores, verificar o contexto no qual estes trabalhos foram escritos e após isto concluir sobre o tema de pesquisa apontando quais interferências trazem estes trabalhos (ROESH, 2009)

2.1 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Para que uma organização ou empresa seja bem sucedida é primordial o alcance da satisfação de seus clientes, e isso pode ser conquistado através principalmente de um bom atendimento ao cliente, procurando sempre fidelizar o mesmo junto a empresa (ALMEIDA, 2009).

A relação interpessoal que envolve uma organização de um funcionário e o destinatário de produtos, serviços ou ideias dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa) constitui o atendimento ao cliente. Por fim, esse atendimento engloba o encaminhamento e acompanhamento do cliente, que pode ser até mesmo funcionários de departamentos distintos necessitando uns dos outros. Abrange, assim, diversos de vários setores. (PILARES, 1989).

Em atendimento não importa o nível e hierárquico do funcionário dentro da empresa ou organização. Todos que tiverem contato com os clientes de uma forma ou de outra serão considerados pessoas envolvidas na função de atendimento.

Conforme descrito por Kotler (2000), o atendimento ao cliente integra todas as atividades que facilitam o acesso dos clientes aos colaboradores e departamentos certos dentro de uma empresa para receberem respostas e soluções de problemas de maneira satisfatória e rápida. Para fornecer um

serviço de qualidade, se faz necessário que o funcionário conheça e possua os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente. A excelência no atendimento é imprescindível, pois é através dela que o cliente faz seus primeiros julgamentos acerca da empresa, impressão esta, que levará ao decorrer das negociações.

O atendimento está diretamente vinculado aos negócios que uma empresa ou organização pode ou não realizar, de acordo com suas regras e princípios. “O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente”. (CARVALHO, 1999, p.233).

Face à globalização e a alta competitividade do mercado, a disputa entre as empresas para o fornecimento de produtos e serviços de maior qualidade torna-se cada vez mais acirrada, observando-se portanto a necessidade de um diferencial positivo em relação aos concorrentes. Sabe-se que os clientes encontram-se cada vez mais exigentes, diante disto, estar preparado para satisfazê-los é extremamente relevante. Verifica-se então, a oportunidade de desenvolvimento do atendimento, pois ele é peça fundamental para um bom o relacionamento entre empresa e cliente.

As empresas têm que entender que qualidade no atendimento já não pode ser mais considerado um diferencial para com os concorrentes, mas sim uma obrigação. O cliente bem atendido além de retornar a comprar ou consumir seus produtos, ainda recomenda o mesmo para mais clientes e quem atende ao cliente é responsável por aproximadamente 70% de sua satisfação (ALMEIDA, 2009).

Terra (2001, p.82) defende a ideia de que a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado ou ‘reengenheirado’. É ao mesmo tempo individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, ‘pois reside na cabeça das pessoas’.

Diante do exposto, cabe às empresas capacitar sua equipe de colaboradores para fornecer um bom atendimento, no intuito de se mostrar em destaque quando comparada à concorrência.

Vale ressaltar que o atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma empresa pode ou não realizar, de acordo com suas regras e

normas. O atendimento estabelece uma relação de dependência entre o funcionário e a empresa. (CARVALHO,1999).

2.2 SAC – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

O SAC (Serviço de atendimento ao Consumidor) deve atuar como uma fonte de informações e resolução de problemas, através da qual os clientes tiram dúvidas e registram reclamações, cabendo aos atendentes tratar e consequentemente solucionar as ocorrências, suprimindo as necessidades que levaram a abertura do protocolo, conforme descrito por (Cruz; et al. 2005).

Zulzke (1991) classifica algumas vantagens para os clientes quando uma empresa disponibiliza de uma central de atendimento ao cliente, entre eles destacam-se:

- O Acesso direto a empresa, sem a necessidade de passar por vários ramais;
- Dialogo com profissionais que estão aptos e preparados para sanarem duvidas, sendo que estes conhecem tecnicamente os produtos;
- Possibilidade de obter informações antes de concretizarem a compra.
- Facilidade de obter informações após a compra do produto oferecido pela empresa;
- Segurança na opção da compra, pois sabem que se necessitar de algo, haverá um setor disponível para ajuda-lo;
- A oportunidade de influenciar no processo industrial ao expressar suas dúvidas, sugestões, necessidades e principalmente insatisfações, assim contribuindo para o aperfeiçoamento da empresa.

Ainda Zulzke (1991) sita também a vantagem da empresa em ter um Serviço de atendimento ao Cliente:

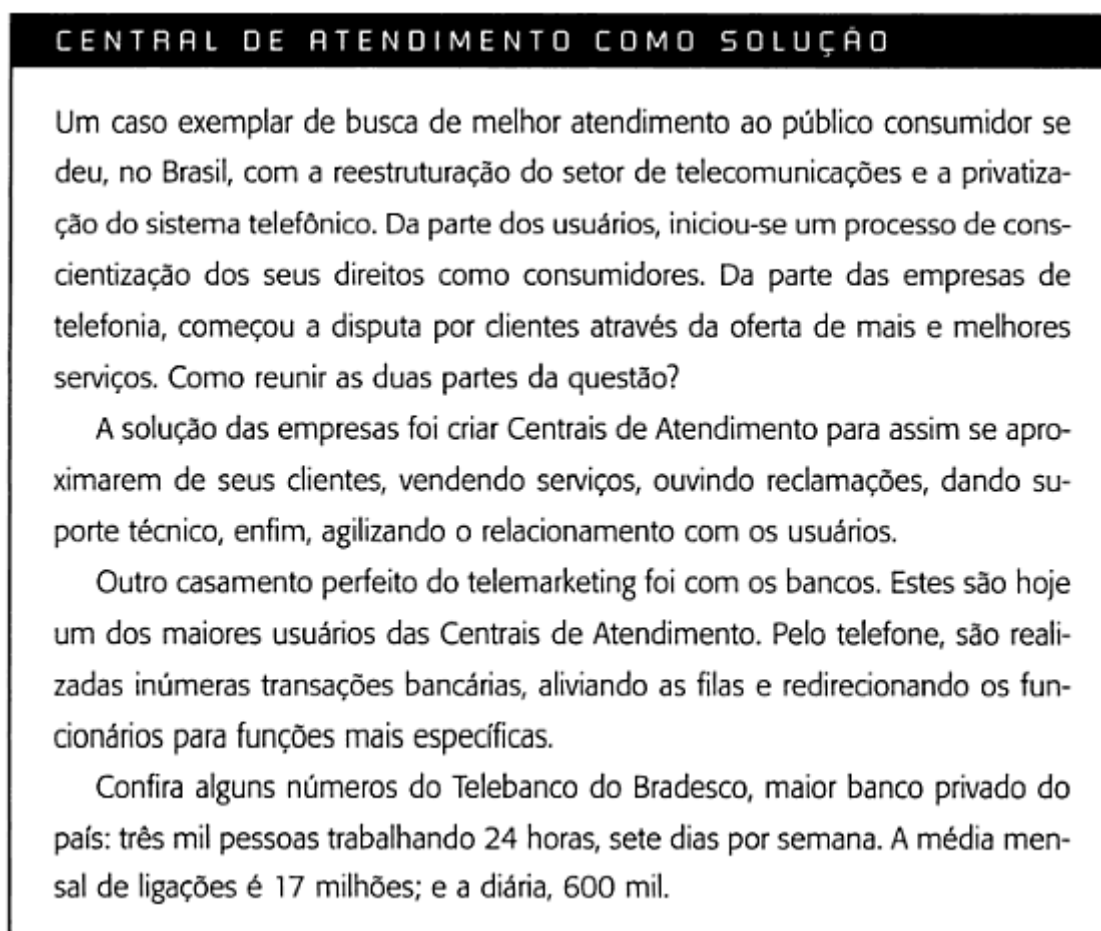
- Estabelecimento de lealdade a marca, pelos aspectos de segurança passados ao consumidor e também pelos efeitos do marketing de serviços;

- Assim há um sistema diário para pesquisa da própria empresa;
- Estabelecimento personalizado pela empresa no que se diz relacionado a comunicação
- Possibilidade de se diferenciar dos concorrentes dando aos clientes um fácil acesso a empresa;
- Ter a visão de complementar o controle de qualidade com as percepções do usuário.
- Atualização sobre as tendências do mercado;
- Funcionamento como válvula de escape de tensão, o que evita futuros processos judiciais em algumas situações;
- Possibilidade de estruturar um banco de dados

O Serviço de atendimento ao cliente é uma ferramenta que se pode definir como estratégica, uma vez que aplica funções inovadoras, transformando riscos e ameaças em ações positivas para a empresa ou organização (ZÜLZKE, 1997). Através deste procedimento consegue-se obter a média de satisfação dos clientes de uma empresa, sendo esta uma das principais portas de comunicação do cliente com a organização, pois é considerada uma forma simples do cliente entrar em contato com a organização, acontecendo esta via fone ou e-mail ou até mesmo através das redes sociais.

De acordo com Gerson (1999), quando se pensa em atendimento ao cliente, logo vem à tona a atividade desempenhada por um colaborador, a fim de auxiliar o cliente acerca da aquisição de um produto ou serviço, recepção de um serviço de uma determinada empresa ou esclarecimento de dúvidas sobre determinado produto a ser adquirido ou instalado. Este trabalho requer habilidades de uma equipe que busca a satisfação e fidelização de seus clientes no pré e pós-vendas, sendo obrigação da mesma a prestação de um excelente atendimento.

Figura 1: Centra de Atendimento como solução.



Fonte: SENAC 2009

2.3 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS.

Organização, Sistemas e Métodos é uma área clássica da administração que lida com várias técnicas que tem como principal objetivo aperfeiçoar o funcionamento das organizações. A função de Organização e Métodos é reconhecida pelas siglas: O&M e OSM (Organização, Sistemas e Métodos).

O estudo de Organização, Sistemas e Métodos é muito vasto e com diversas correntes, que associam esta disciplina à Tecnologia de Informações, aos Métodos produtivos, as Medidas de Desempenho, ao desenvolvimento organizacional e à gestão de processos produtivos e empresariais.

A organização e estruturação com o intuito de proporcionar um bom atendimento ao cliente começa desde a contratação do profissional até as metodologias que são adotadas para registrar e tratar reclamações e sugestões.

As Centrais de Atendimento ao Cliente são em sua maioria acessíveis através de números de acesso gratuito (0800) ou pagos pelo próprio consumidor, sendo que estes últimos empregados por empresas para ligações da mesma praça.

Outra forma bem ativa do serviço de atendimento ao cliente atualmente são redes sociais, que se tornam ferramentas de fácil utilização pelo consumidor, pois em poucos momentos consegue expor sua reclamação ou opinião de determinado produto ou empresa para vários indivíduos.

2.3.1 Procedimentos

Após a implantação do código de defesa do consumidor, as empresas tiveram que moldar seu serviço de atendimento ao cliente para atender as leis e conseqüentemente aos consumidores. Portanto, para reclamar ou expor sua opinião o consumidor não tem nada a provar, basta exibir a nota fiscal de compra para a reclamação ser atendida. O ônus da prova cabe ao fabricante ou fornecedor, para a comprovação ou não das alegações feitas pelo cliente. (GERSON 1999)

Sendo assim, de maneira geral as empresas trabalham com um sistema para registro de reclamações. O mesmo deve ser adequado para as necessidades da empresa e do cliente. O canal de recepção das reclamações pode ser através do telefone, redes sociais e também por meio das home pages das empresas, estas que na maioria contam com um link denominado “fale conosco” e/ou “fale com o presidente”.

2.3.1.1 Atendimento telefônico

A comunicação por telefone pode ser considerada um dos maiores desafios da empresa, pois a maior parte das interações entre as pessoas no dia a dia sejam elas com clientes, parentes ou amigos são carregadas de comunicação não verbal, ou seja, o que não é falado. A maneira como você se veste, o modo como você se movimenta, sua postura, etc. tudo isso representa

um dizer algo, transmite uma mensagem que carrega um significado maior do que as palavras (ANDERSON, 1994).

Vale ressaltar que o momento do atendimento via fone é crucial e será sempre uma chance da empresa causar uma boa impressão, e isto está relacionado desde a tonalidade da voz no momento do atendimento até as dúvidas a serem esclarecidas de fato (ANDERSON, 1994).

Sendo assim é extremamente importante estar atento ao que o cliente está julgando durante uma ligação telefônica, o mesmo pode estar julgando a confiabilidade, receptividade, segurança, empatia, entre outros sentimentos.

Por fim, conforme descrito por Anderson (1994), um bom atendimento começa com um bom planejamento. Para que isto ocorra, as empresas precisam treinar constantemente seus colaboradores para estarem aptos ao atendimento telefônico, alguns mecanismos no dia a dia podem ser inseridos para uma maior segurança no atendimento, como por exemplo, manuais.

2.3.3 Atendimento via internet

Internet significa “interligação de redes”, atualmente pode-se dizer que é uma interligação de várias redes espalhadas pelo mundo todo, sendo que a intenção inicial da internet era o [...] “armazenamento e distribuição de informações militares sigilosas em computadores localizados em diversas partes do mundo” [...] (NAKAMURA, 2001, pag.7).

Com a evolução dos tempos a internet foi se tornando um dos principais meios de comunicação tanto para pessoas físicas, quanto para jurídicas. Uma das ferramentas mais utilizadas na Internet para a comunicação entre pessoas e empresas é o e-mail. O e-mail teve sua criação em 1970 e sofreu algumas alterações em 1972, onde houve a ideia da inclusão do @, que é utilizado até hoje nos dias atuais. (NAKAMURA, 2001)

Conforme Nakamura (201, pag.9) “Eletronic Mail ou, traduzindo correio eletrônico, nada mais é do que um sistema de troca de mensagens por meios eletrônicos”.

Sendo assim as empresas devem ter o e-mail como mais uma ferramenta para a comunicação com seus clientes, o mesmo pode se tornar um meio valioso de comunicação entre empresas e clientes, porém, a utilização de forma indevida pode criar uma imagem negativa para a empresa. Se preparar para utilizar este meio é extremamente necessário para que o mesmo não possa se tornar um inimigo da organização, através dele tudo pode ser registrado e se torna um argumento para a empresa, mais também para o cliente em questão (MEDEIROS, 2002.)

2.3.4 Funções da Informática no Telemarketing

Conforme Souza (2010) É importante que a empresa ao ter um serviço de atendimento ao cliente esteja também devidamente preparada para a atendê-lo, desta forma contar com um sistema para o controle e registro de reclamações ou ligações se faz necessário para se obter um controle e manter a organização no atendimento.

A seguir segue a figura onde descreve as funções da informática no telemarketing:

Figura 2: Funções da Informática no Telemarketing

FUNÇÕES DA INFORMÁTICA NO TELEMARKETING
<ul style="list-style-type: none">■ Direciona e controla as ligações ou outras formas de relacionamento com o cliente.■ Integra várias campanhas e/ou produtos, listagem de clientes (mailing lists) e equipes de operadores.■ Cria relatórios personalizados de cada chamada.■ Acompanha ou monitora a produtividade das equipes, sinalizando os desvios em relação aos padrões desejados.■ Controla o tempo gasto em cada contato efetuado pelo operador. Nas operações ativas, registra todos os telefones “discados” e o tempo de conversa.■ Permite a inserção de novos registros no mailing durante as operações.■ Integra várias tecnologias num mesmo ambiente físico.■ É de fácil manuseio e atende as necessidades específicas de pequenas, médias e grandes empresas.

Fonte: SENAC 2009

2.3.5 Fluxograma

Para o estudo dos processos – que envolve o fluxo de pessoas, materiais e equipamentos, as empresas em sua maioria utilizam da ferramenta fluxograma


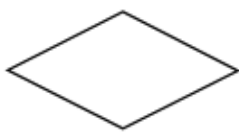


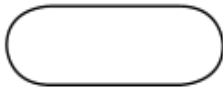
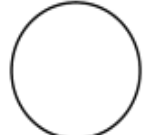
Esta ferramenta é conhecida por vários nomes: gráficos de processos, gráficos de procedimentos, fluxo de papéis e pessoas, fluxo de documentos (ARAUJO, 2005) etc.

Segundo Araújo (2005), o fluxograma, graficamente representa o fluxo de determinado processo, dentro de uma empresa. E completa, afirmando que este apresenta o processo passo a passo, ação por ação.

Segundo esta linha de raciocínio, ao se examinar como os vários passos do processo se relacionam, o fluxograma permite que se identifiquem fontes potenciais de problemas para a organização (ARAUJO, 2005) por meio da visualização dos movimentos ilógicos e a dispersão de recursos materiais e humanos (OLIVEIRA, 2007).

Portanto, o fluxograma auxilia o mapeamento do fluxo de um processo, descrevendo-o ação por ação através da representação gráfica, usando símbolos convencionados. Ele permite a visão clara e precisa do fluxo, facilitando a análise da situação atual do processo, para possíveis mudanças no mesmo.

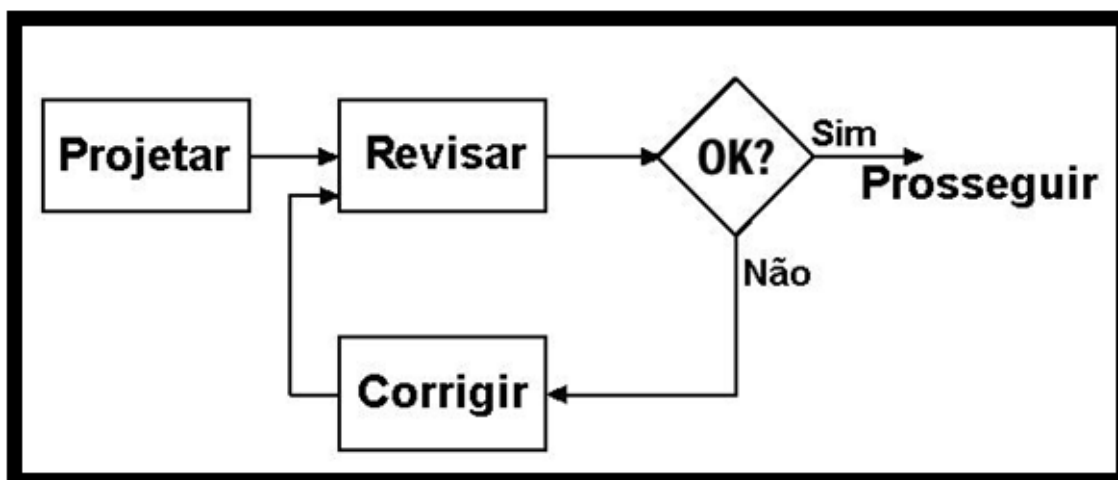
Figura 3: Fluxograma

	Processo ou Atividade – Este símbolo serve para representar as atividades de um processo. Se estivermos representando um macroprocesso, este símbolo também serve para representarmos os processos constituintes desse macroprocesso.
	Decisão – Este símbolo representa o fluxo de decisão a ser adotado dentro do processo. Este símbolo admite somente um fluxo de entrada e dois fluxos de saída: um fluxo para o caso da sentença ser verdadeira, outro fluxo para o caso da sentença ser falsa.
	Disco Magnético (Banco de Dados) – Representa o armazenamento ou a consulta de dados a um disco magnético.
	Documento – Símbolo que representa um documento.
	Início / fim – Símbolo que representa o início e o fim do fluxograma.
	Conector – Símbolo usado para a continuação do fluxograma em outra página.

Fonte: LUCINDA (2010), p. 44.

A seguir também será exposto uma figura onde é apresentado um exemplo de fluxograma, a mesmo se trata da figura 4 que vem a seguir no trabalho.

Figura 4: Exemplo de fluxograma



Fonte: extraído de <http://qualidadeonline.wordpress.com/2009/12/04/dicas-de-qualidade-fluxograma/> no dia 30/09/2014

2.3.6 Organograma

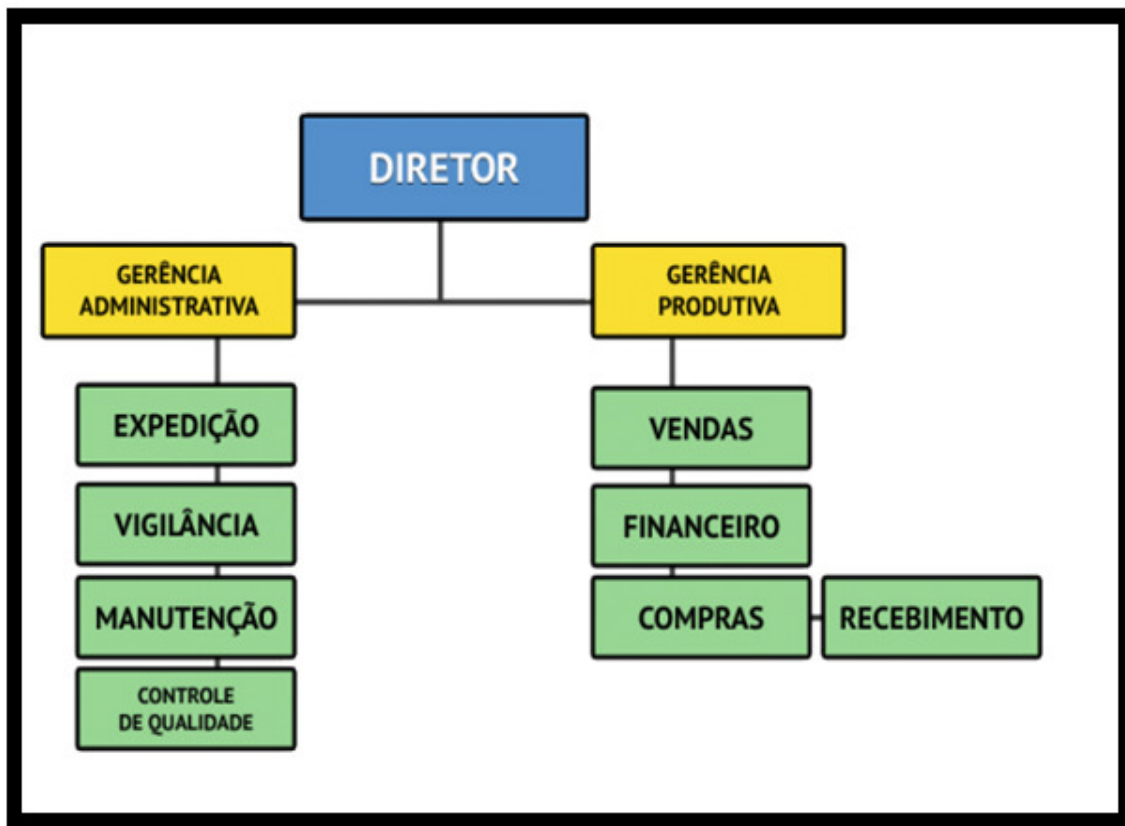
O organograma é uma ferramenta prática que auxilia na visualização da empresa como um todo, sendo que o mesmo é representado por meio de gráfico, sendo que alguns são relativamente simples, e outros mais elaborados (MARQUES, 1994).

Seguindo esta mesma linha de raciocínio pode-se citar o autor Cury (2000) que defende a ideia de que a princípio, o organograma tem, como finalidade, representar: os órgãos componentes de uma organização: tanto quanto for necessário, de forma genérica as funções desenvolvidas pelos órgãos; as vinculações e relações de interdependência entre os órgãos: os níveis administrativos que compõem a organização e a via hierárquica na qual a mesma segue.

Ainda conforme Cury (2000) organograma é um gráfico que representa a unidade industrial de uma empresa ou organização. Através do organograma torna-se possível a análise da estruturação da empresa, e por sua vez, a visualização hierárquica entre setores.

A seguir será exposto um exemplo de organograma para ser visualizado a forma com que a maioria é desenhada. Trata-se da figura 5

Figura 5: Exemplo de Organograma



Fonte: extraído de <http://contaazul.com/blog/modelo-de-organograma-empresarial/>

2.4 PROCESSOS DE DECISÃO

Em uma empresa, a todo o momento são necessárias tomadas de decisões, e para tanto, quanto maior o número de informações tem-se para defini-las, melhor se torna o processo decisório. Isto ocorre na maioria das vezes quando se está diante de um problema onde se apresenta mais de uma opção para resolvê-lo, sendo somente uma alternativa a correta, adotar ou não esta opção se torna uma escolha, denominada tomada de decisão. (REZENDE 2002).

Simon (1970) informa que todo problema equivale a um processo de decisão. Quando a um problema o mesmo automaticamente nos exige uma decisão para solucioná-lo ou ao menos buscar tal feito.

Figura 6: Modelo do processo de decisão do uso da informação



Fonte: Lira, 2007

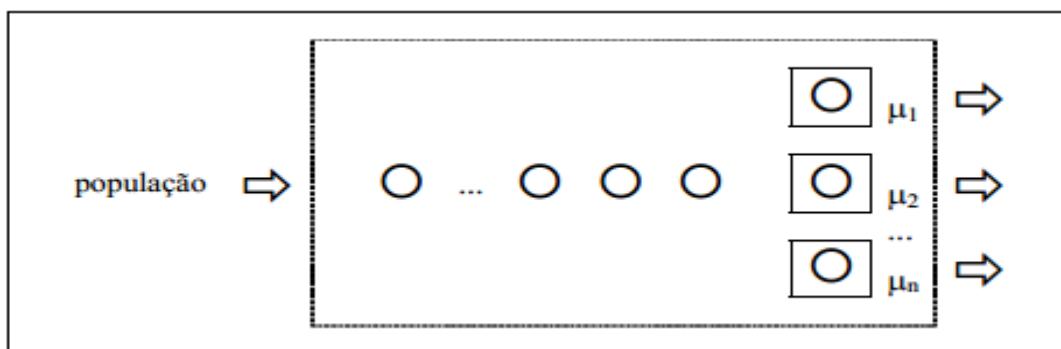
2.5 TEORIA DA FILAS

Conforme descrito por Coimbra (2009) a teoria das filas é utilizada para analisar os sistemas nos quais a ênfase recai nos indicadores de desempenho, tais como: tempos de espera, conclusão e utilização de capacidade.

Em uma organização, dependendo da função exercida ou da forma em que o setor é organizado, a formação de filas acaba se tornando algo natural, seja pelo fluxo de pessoas, pela demanda que o setor atende ou pela complexibilidade da função exercida, onde neste caso o que gera a fila é o tempo para a resolução de cada problema.

É o exemplo da quantidade de atendentes numa agência bancária, onde a solução, de utilizar quantidades variáveis de atendentes aparece a partir da divisão do período global em períodos parciais, (Prado, 1999, pág. 23 33).

Figura 7: Representação de um sistema de filas



Fonte: (Prado, 1999)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo em si tem como principal objetivo descrever a metodologia adotada para a realização do trabalho. A pesquisa é uma forma de construir conhecimento, uma investigação que busca a resposta do problema (MARQUES, 2001).

Para Martins e Theóphilo (2009), procedimentos metodológicos é uma maneira de fazer ciência, sendo ela, natural ou social, pura ou aplicada, ou até mesmo formal ou intelectual.

A pesquisa tem como objetivo a melhora e reestruturação do serviço de atendimento ao cliente de uma empresa de revestimentos cerâmicos do sul catarinense.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisa pode ser definida como uma forma de construir um projeto, sendo que através desta o pesquisador irá obter resultados precisos sobre um determinado assunto ou organização, sendo que estes resultados irão resultar em informações necessárias para resolver problemas (MALHOTRA et al., 2005).

A pesquisa proposta nesse trabalho é de caráter descritivo, visto que o objetivo da investigação é descrever a metodologia adotada no serviço de atendimento ao cliente de uma empresa cerâmica do sul catarinense. A pesquisa descritiva explora as características de determinada população ou fenômeno. Também pode estabelecer correções entre variáveis e divulgar sua origem. Não tem a responsabilidade de explicar os acontecimentos que explora, embora seja de base para tal explicação (VERGARA, 2005).

Enquanto aos meios de investigação a pesquisa bibliográfica que começa a ser produzida por materiais que já foram elaborados, sejam estas revistas, livros, CDs, jornais, artigos científicos, entre outros (GIL 1996).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVOS

Neste paragrafo compõe-se a área em estudo, incluindo as pessoas que nela atuam, englobando todo o setor no qual está sendo aplicado o estudo conforme descrito por Marconi e Lakatos, (2001).

A área de atuação será a empresa e o público alvo eleito para esta pesquisa são os próprios funcionários da empresa, sendo que a melhoria nos procedimentos e reestruturação do setor tem como objetivo uma melhor comunicação entre cliente e empresa, mas depende também da colaboração dos funcionários para a mudança ocorrer.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados “é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (Lakatos; Marconi, 1995, p.165).

Para realizar a pesquisa será utilizada a pesquisa Bibliográfica. Sendo assim esta pesquisa criada e elaborada através de dados secundários.

Os dados primários são os coletados pelo próprio pesquisados, enquanto os secundários são oriundos de dados coletados em pesquisas feitas anteriormente por outros autores (MATAR, 1999)

Para realização da primeira etapa do trabalho, ou seja, a fundamentação teórica foi utilizada dados secundários, A pesquisa foi feita com base nos procedimentos da empresa em questão, livros, artigos científicos. A maioria dos dados descritos no trabalho foram com base em procedimentos já elaborados pela empresa.

4 A EMPRESA

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA

A Empresa é uma companhia de sociedade anônima de capital fechado (as ações da empresa estão divididas em poucos sócios, não abertas à comunidade) que produz e comercializa porcelanatos e revestimentos cerâmicos com 2 marcas.

Suas origens remontam à década de 40, quando um empresário iniciou atividades no setor extrativo de carvão mineral, na bacia carbonífera de Santa Catarina.

A empresa cerâmica foi constituída em 08 de Junho de 1966, por iniciativa do empresário e os primeiros azulejos saíram da linha de produção em 11 de abril de 1971.

A empresa hoje é líder em seu segmento. Possui o maior portfólio de porcelanatos do mercado nacional e é reconhecida por sua inovação no seguimento e qualidade de seus matérias.

Conta com 5 unidades industriais totalizando 5000 m² de área construída e capacidade anual de aproximadamente 70 623 m², com parque fabril de última geração, utilizando tecnologia de ponta na produção de revestimento cerâmico e porcelanato. Devido sua alta demanda de pedidos também produz pisos em fabricas “alugadas” utilizando o mesmo critério de classificação e qualidade nos materiais

4.1.2 Missão, Visão, Valores, Objetivos, Política da Qualidade.

4.1.2.1 Missão

Conforme Valadares (2002) missão significa razão da existência. É muito importância que os colaboradores saibam a razão da empresa existir. A partir de uma missão bem definida e clara os gestores podem alinhar sua equipe a fins de educá-los para se tornarem missionários da empresa.

Na visão de (Scott, Jaffe e Tobe, 1998, p. 62) se defini como missão, como a síntese de como os clientes e colaboradores vêem a empresa, de quais devem ser seus produtos e serviços, de quem são seus clientes e quais valores você agrega para eles. Ela também inclui como o ambiente maior perceber o seu propósito e o que você realmente busca.

A empresa aqui citada estabelece e segue como missão “Proporcionar soluções de revestimento com inovação e valor adequado, superando as expectativas de nossos clientes, profissionais, acionistas e fornecedores”. Dados retirados da empresa X, 2014.

4.1.2.2 Visão

A visão tem como proposta aonde a empresa deseja chegar ao longo de determinado tempo estabelecido pela empresa ou de toda a sua trajetória. É necessário que a visão tenha um embasamento no presente atual da empresa, grupo ou organização. Com a descrição visionária é possível descrever metas a fins de alcançar a missão estabelecida isto conforme descrito por Scott; Jaffe e Tobe (1998)

A empresa em questão, na qual será analisada o serviço de atendimento ao cliente (SAC) define como a sua visão “Ser a mais lucrativa empresa de revestimentos no mundo até 2017 sendo referência em inovação e formação de tendência”

4.1.2.3 Valores

Os valores são considerados atitudes, ou seja, a conduta e as responsabilidades que a empresa considera correta para com os seus clientes e internamente para com os colaboradores. Transmitir os valores estabelecidos para os seus colaboradores pode ser um método eficaz para prevenir conflitos e intrigas, pois cada indivíduo traz com si os seus valores (SCOTT; JAFFE; TOBE; 1998).

A empresa elenca como valores o quadro exposto a seguir:

Quadro 1 - Valores

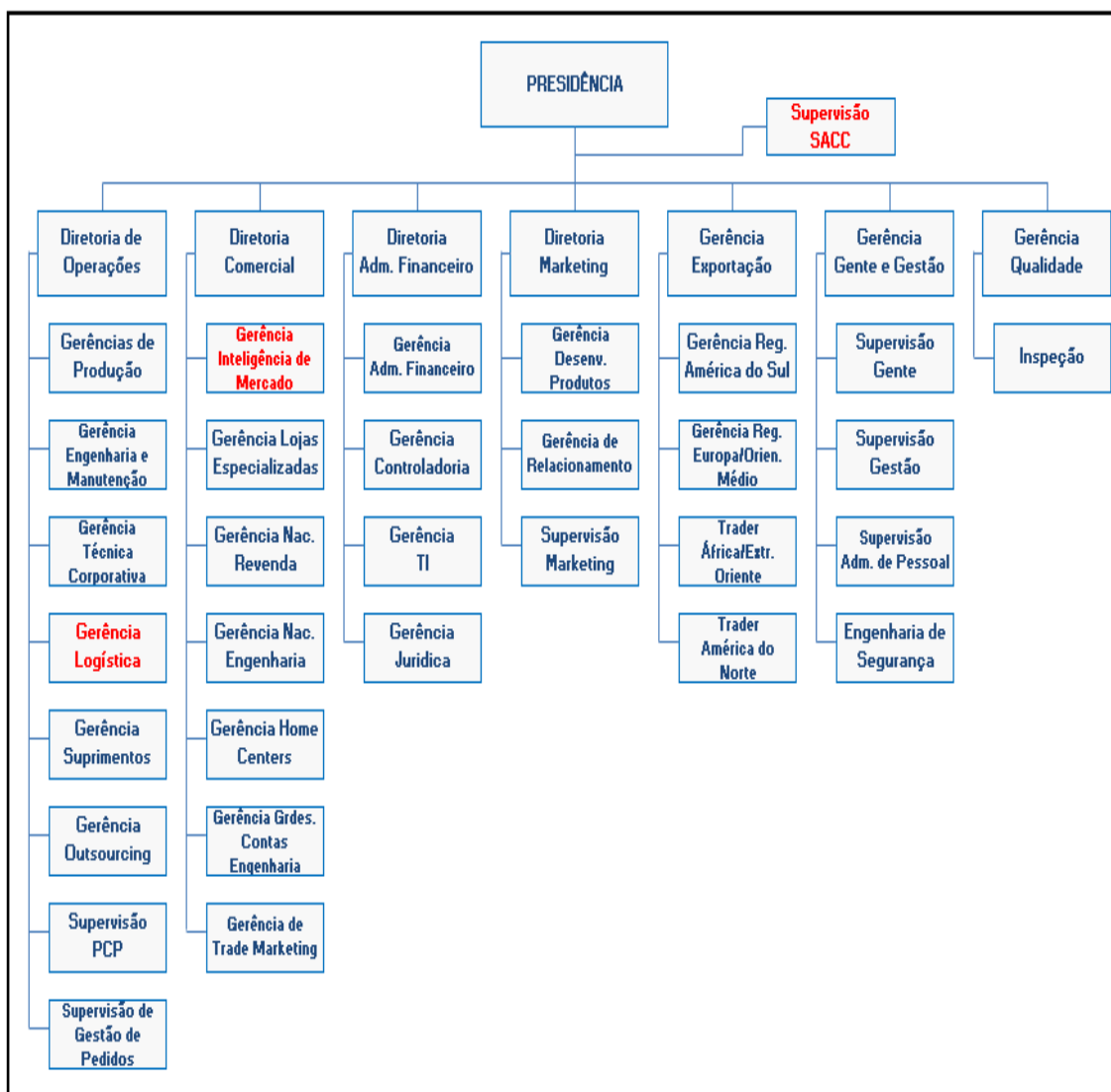
VALORES	O que acreditamos...
Time de Donos	Recrutamos, desenvolvemos e mantemos os melhores. GENTE é nosso principal ativo! Nosso Time CRESCE POR MÉRITO, trabalhando junto com alegria e calor humano. Cuidamos do NOSSO negócio todos os dias.
Fazemos Acontecer	Somos OBSTINADOS por RESULTADOS. Cumprimos o que prometemos, com SIMPLICIDADE, EFICÁCIA e AUSTERIDADE. Temos SENSO DE URGÊNCIA e não enrolamos! Temos iniciativa com acabativa.
Paixão pelo Negócio	Temos orgulho de trabalhar nesta empresa, atender e satisfazer nosso CLIENTE! Vestimos a camisa! Buscamos ser sempre os melhores, o INCONFORMISMO é constante. Buscamos oportunidades e achamos formas de resolvê-las com CRIATIVIDADE e RESPONSABILIDADE.
Ética e Humildade	Não fazemos GOL DE MÃO, somos TRANSPARENTES! Não sacrificamos nosso nome ou marca para atingir resultados. Temos humildade de aprender e admitir nossos erros.
Sustentabilidade	Pensamos no futuro! Agimos no sentido que as dimensões econômica, social e ambiental estejam sempre em equilíbrio. Fazemos mais com menos!

Fonte: Empresa X (2014)

4.2 ORGANOGRAMA

Por ser considerada uma empresa de grande porte o organograma completo da mesma é bem extenso, assim primeiramente será apresentado o organograma destacando somente os líderes de cada área da empresa, sendo que os destacados na cor vermelha são os que tem ligação direta com o Serviço de atendimento ao Cliente (SAC).

Quadro 2 – Organograma dos líderes



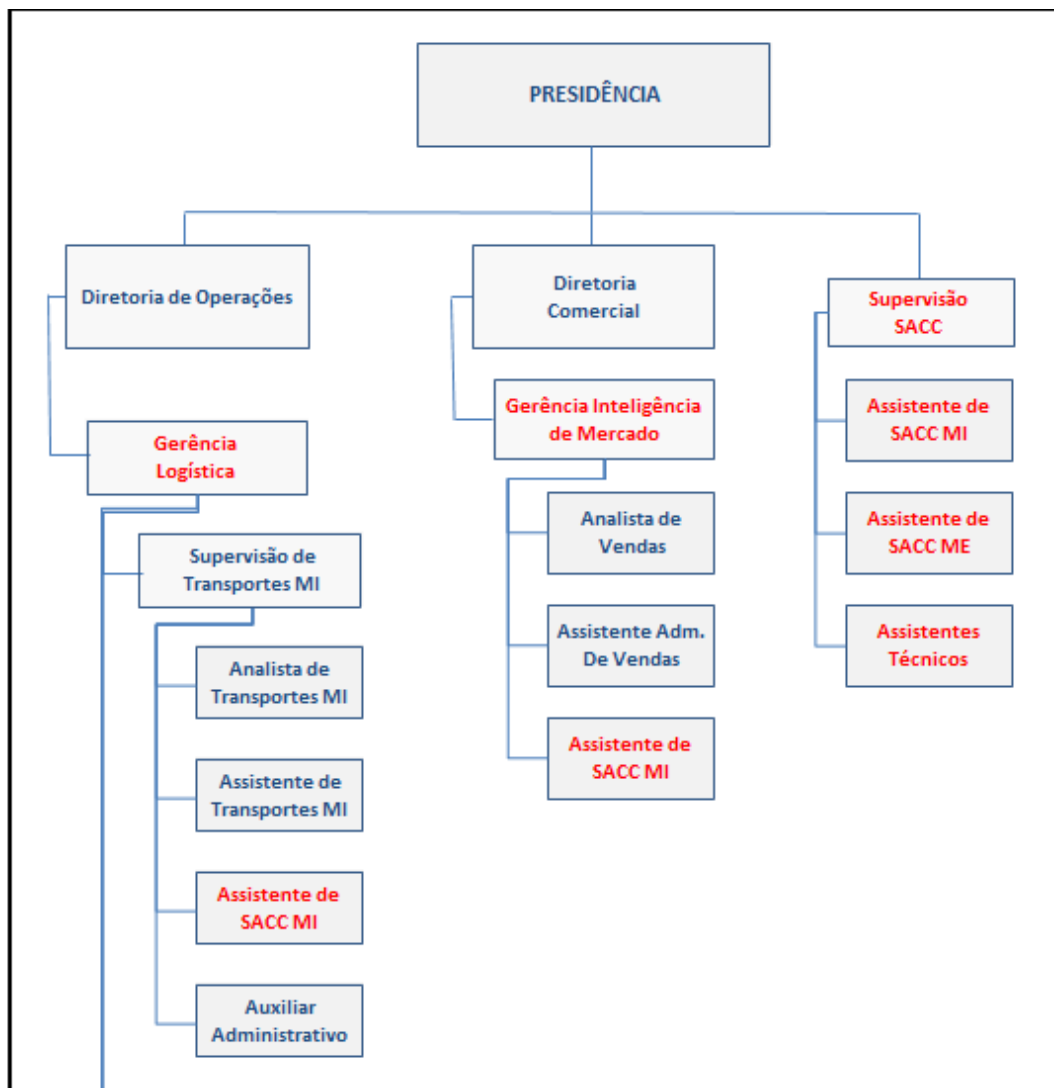
Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme citado nos assuntos anteriores, atualmente o serviço de atendimento ao cliente está dividido entre três áreas, são elas a área comercial, a área de logística e o SAC em si, que fica responsável pelo atendimento via 0800 e as reclamações destinadas a área técnica.

As reclamações onde a envolvimento direto da área comercial são encaminhadas para tal, e as reclamações de serviço que envolvem logística, produção e terceiros a mesma é tratada pelo SAC logística.

Abaixo será apresentado o organograma destacando a forma que é distribuído o Serviço de Atendimento ao Cliente

Quadro 3 – Organograma com as áreas que envolvem o SAC



Fonte: Elaborado pelo Autor

4.3 FUNÇÕES E PROCEDIMENTOS

O cliente que deseja esclarecer alguma dúvida ou registrar uma reclamação, tem diversas formas de se comunicar com o SAC, sendo estas através do telefone, e-mail, Home Page da empresa e redes sociais.

Sendo assim a seguir serão descritas as funções e procedimentos que são realizadas pelo serviço de atendimento ao cliente após este contato do cliente.

Vale ressaltar que estes procedimentos estão descritos na ata de procedimentos do setor, visível ao alcance de todos os profissionais do setor do SAC.

4.3.1 Objetivos do setor de Atendimento ao Cliente

O SAC tem por finalidade intermediar a comunicação entre empresa e cliente. Sendo assim nenhum outro departamento tem autorização ou treinamento para tratar diretamente com os consumidores. O SAC é o portal de atendimento para o cliente e deve ser a forma mais fácil do mesmo se comunicar com a empresa, sendo este utilizado também para aferir o nível de satisfação dos clientes. (KOTLER e KELLER, 2006)

O setor tem como principais objetivos e funções para com os clientes e fornecedores:

- Estabelecer critérios e condições para o atendimento rápido e eficiente de consultas e reclamações, tanto de produtos como de serviços.
- Dar maior segurança aos clientes, bem como, contornar possíveis insatisfações que venham a surgir por falhas parte do processo e/ou serviço.
- Promover a melhoria continua dos produtos e serviços

4.3.2 Operações que são realizadas no Setor de Atendimento ao Cliente

Todos os profissionais empresa devem atender qualquer contato de cliente sobre produtos e serviços e encaminhar as informações da reclamação via telefone ou e-mail, ao setor do SAC destinado ao atendimento.

A partir do contato, seja ele via e-mail ou telefone, o mesmo deve tratar o assunto conforme o requerimento do cliente, as possibilidades são diversas, abaixo segue algumas:

- Elogios: O assistente deve receber, registrar e agradecer pelo elogio recebido
- Consultas: Sendo consulta (informações técnicas do produto), o assistente deve orientar o cliente, utilizando as informações técnicas contidas no Manual do Atendente do SAC, ou informações de serviço; não dispondo desta informação, deve buscá-la na área competente e depois

informar ao cliente. Quando a informação não atender às necessidades do cliente, o assistente reavalia o processo e orienta o cliente até que o mesmo esteja satisfeito, sendo necessário poderá registrar uma reclamação.

- Reclamações: O assistente em contato com o cliente deve coletar todos os dados necessários para o registro da reclamação. Todos os dados serão registrados na base de controle de reclamações, cabendo ao assistente de SAC a manutenção e atualização do arquivo de dados, assim como o acompanhamento.

O registro da reclamação deve ser feito no sistema eletrônico, sendo que no ato do registro o atendente de SAC deve informar qual a área que irá tratar a sua reclamação, nome do assistente responsável, no caso da necessidade de uma visita técnica, deve ser informado o nome do técnico e quantos dias é o prazo mínimo para a tratativa ou visita da reclamação.

A seguir será exposto uma tabela com exemplos de orientações que são passadas pelo serviço de atendimento ao cliente referente a utilização dos matérias:

Tabela 1 - Orientações

Ambiente	Remoção de manchas (facilidade de limpeza)	Absorção de água (%) (recomendável)	Resistência a ataques químicos (recomendável)	Resistência à abrasão (PEI*) (recomendável)	Outras características
Paredes internas	4 ou 5	0 a 20%	Elevada ou média	Não é necessário especificar	
Paredes externas	4 ou 5	Regiões sujeitas à neve 0 a 20% Outras regiões 0 a 10%	Elevada ou média	Não é necessário especificar	
Fachadas	4 ou 5	Regiões sujeitas à neve 0 a 3% Outras regiões 0 a 6%	Elevada ou média	Não é necessário especificar	
Pisos residenciais	4 ou 5	0 a 10%	Elevada ou média	Cozinhas ≥ 3* Banheiros ≥ 1* Salas ≥ 3* Quartos ≥ 2* Quintais/terracas ≥ 4*	Para quintais, exigir coeficiente de atrito ≥ 0,4
Escadas e rampas	4 ou 5	0 a 10%	Elevada ou média	5	Exigir coeficiente de atrito ≥ 0,4 Carga ≥ 800 Newton
Pisos para garagens, calçadas e pisos comerciais	4 ou 5	0 a 10%	Elevada ou média	≥ 4	Exigir coeficiente de atrito ≥ 0,4 Carga ≥ 800 Newton
Pisos industriais	4 ou 5	0 a 6%	Elevada ou média	5	Exigir coeficiente de atrito ≥ 0,4 Carga ≥ 1.000 Newton
Pisos de cozinhas industriais e supermercados	4 ou 5	0 a 6%	Elevada ou média	5	Exigir coeficiente de atrito ≥ 0,4 Carga ≥ 1.000 Newton
Piscinas	4 ou 5	Regiões sujeitas à neve 0 a 3% Outras regiões 0 a 20%	Elevada ou média	Não é necessário especificar	Carga ≥ 400 Newton. Em áreas que circundam a piscina, exigir coeficiente de atrito ≥ 0,4

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.3.2.1 Reclamações de Produto

Todo o cliente tem o direito de reclamar sobre qualquer produto das marcas da empresa. Cabe ao serviço de atendimento ao consumidor verificar a procedência ou não da reclamação feita pelo mesmo. O cliente reclama quando verifica que o produto não se encontra dentro dos parâmetros de conformidade, quanto ao anunciado pela empresa e/ou fora da margem de tolerância das normas técnicas, quando não está satisfeito com o desempenho do revestimento cerâmico adquirido e/ou não atendeu as expectativas do cliente, dados retirados da empresa X, 2014.

4.3.2.2 Verificação da reclamação

No caso de uma visita técnica o assistente técnico da região da reclamação ou um inspetor designado pela supervisão de garantia da qualidade do produto deve realizar uma vistoria no local (com base na previsão e meta de atendimento) onde o material reclamado se encontra, sendo que a mesma deve ser acompanhada sempre que possível pelo consumidor final. Empresa X. (2014)

As visitas devem ser realizadas sempre dependendo do motivo da reclamação, devendo inspecionar o material in loco e registrar o que aconteceu no momento da visita, sendo através de fotos e no próprio relatório que o mesmo deve fazer. Empresa X. (2014)

Se possível deve-se coletar amostras em tamanhos e quantidades suficientes para realização dos ensaios, no mínimo tamanho 20X20, dependendo isto do teste a ser realizado, por exemplo um teste de resistência a manchas ou ataque químico este tamanho já é suficiente mas para um teste dimensional a peça precisa estar inteira. Caso não consiga amostras do tamanho mínimo ou inteiras o assistente técnico deve informar ao cliente sobre a impossibilidade de realização dos testes e orienta-lo a encontrar amostra de tamanhos e quantidades suficientes; O mesmo não deve fazer comentários quando perceber que a reclamação é procedente, isto para não passar seu ponto de vista para o cliente, e sim a empresa responder e dar seu parecer sobre o fato. Empresa X. (2014)

Sendo improcedente a reclamação em razão de defeitos visíveis do tipo – Descolamento, Ataque químico, Eflorescências, Diferença de tonalidade com embalagem na obra (neste caso entrega equivocada da revenda), Produto destonalizado, o mesmo pode alertar o cliente sobre a improcedência da reclamação passando as orientações necessária para o auxílio, forma de manutenção, colocação, entre outros procedimentos que alertem ao cliente a forma de lidar com o material e não haver mais insatisfação por parte do mesmo em relação ao produto. Empresa X. (2014)

4.3.2.3 Após a visita

Deve corrigir informações adquiridas pelo assistente do SAC na hora do registro da reclamação que julgar de forma incorreta, como motivo, produto, metragem, completar as informações coletadas na visita como tonalidade do produto, data de fabricação, classificador, inspetor, turno em que foi fabricado, etc. Empresa X. (2014)

O mesmo ainda deverá fazer o relatório da visita no histórico de acompanhamento conforme o formulário de visita, complementando com seus comentários sobre o ambiente, manutenção e qualquer outra informação relevante para a solução da reclamação, informando seu parecer de procedente ou improcedente. Empresa X. (2014)

4.3.2.4 Identificação do Produto reclamado

Nesta etapa deve-se verificar a identificação (referencia, lote, classificador, inspetor e data de fabricação) do produto reclamado caso o cliente não tenha informado no momento do registro da reclamação e preencher no formulário da visita. Empresa X. (2014)

4.3.2.5 Inspeção em material não assentado

O assistente técnico deve inspecionar o lote reclamado conforme a quantidade reclamada, em média deve- se inspecionar em torno de 10% a 30% da metragem adquirida insto pode vir a variar para mais ou para menos conforme for a quantidade adquirida pelo para realizar a obra, ou o motivo da reclamação. Empresa X. (2014)

4.3.2.6 Inspeção em material totalmente assentado

O assistente técnico deve inspecionar o material e informar a quantidade de peças analisadas e a quantidade de defeitos encontrados no relatório de visitas. Empresa X. (2014)

4.3.2.7 Inspeção em material parcialmente assentado

Deve-se analisar tanto o material assentado quanto o não assentado e dar seu parecer referente as duas situações no relatório da visita, assim o atendente responsável pela reclamação dará andamento a mesma. Empresa X. (2014)

4.3.2.8 Envio de Amostras

Quando for necessário o envio de amostras para análise na fábrica, estas devem ser identificadas e enviadas ao Assistente de SAC responsável pela reclamação com a descrição dos testes a serem realizados. O assistente do SAC dará continuidade ao tratamento da reclamação, encaminhando as peças ao laboratório responsável pelos ensaios de qualidade (na unidade industrial ou CTC – Órgão Credenciado pelo Inmetro). Empresa X. (2014)

As peças enviadas para os laboratórios internos devem ser identificadas com o número da reclamação e o teste a ser realizado. Empresa X. (2014)

As peças enviadas para os laboratórios externos devem ser identificadas com o número da reclamação e devem conter anexado o formulário passado pelo fornecedor. Empresa X. (2014)

Quando não for necessário o ensaio de laboratório, as amostras devem ser analisadas pela supervisão de garantia da qualidade do produto ou inspetores de produção. Todas as informações deverão ser registradas no histórico de acompanhamento da reclamação, sendo eles através do próprio supervisor ou do atendente de SAC. Empresa X. (2014)

4.3.2.9 Laudo

Laudo é o documento utilizado para encerrar e documentar o ocorrido na reclamação, sendo que é através dele que o cliente recebe a sua improcedência por escrito

O laudo é de responsabilidade da Supervisão de garantia da qualidade do produto e/ou assistentes técnicos, laboratórios (quando se faz necessário o envio para teste no laboratório interno ou externo). O laudo deve ser analisado sob o aspecto técnico, analisando se o produto está dentro das especificações nacionais brasileiras, no caso a NBR13818 e principalmente das normas internas estabelecidas pela empresa. Empresa X. (2014)

4.3.2.10 Reclamações improcedentes

No laudo técnico de reclamações tecnicamente improcedente devem constar sempre que aplicáveis, os critérios de aceitação (especificação interna) e normas de classificação dos revestimentos cerâmicos, citando sua origem, os resultados dos ensaios de laboratório, eventuais comentários e o parecer de improcedente. Empresa X. (2014)

O assistente de SAC é quem deve ligar para o cliente para informar sobre o resultado dos testes, a improcedência da reclamação, e orientações pertinentes ao motivo reclamado relatando sempre a data da ligação, o contato com quem conversou e a forma como foi passado ao cliente no histórico da reclamação. Empresa X. (2014)

Deve-se preparar uma carta da empresa com a explicação do laudo e enviar ao reclamante, junto com o xerox do ensaio de laboratório, via correio com AR (Aviso de Recebimento). Anexar todos os documentos pertinentes a reclamação e fechar conferindo os campos do sistema e preenchendo os que faltarem informando a data. Os documentos referentes a reclamação (AR, Formulário de visita, ensaio original do laboratório), deverão ser arquivados em pasta suspensa em ordem numérica. Empresa X. (2014)

4.3.2.11 Reclamação procedente

Quando o produto realmente estiver com defeitos oriundos do processo produtivo a reclamação é considerada procedente. Nestes casos o laudo técnico não é enviado, o que deverá ser enviado após a negociação será o termo de acordo, constando tudo que for acordado com o cliente. O termo de

Acordo, deve ser elaborado pelo assistente de SAC responsável pela reclamação, em casos diferentes da normalidade o Termo de Acordo deve ser elaborado pelo departamento Jurídico. Empresa X. (2014)

Ligar para o cliente e informa-lo sobre a procedência da reclamação e começar a negociação da mesma, havendo custos de mão-de-obra tentar finalizar o acordo com o pagamento de 30% do valor inicialmente e 70% após finalização da obra. Fechada a negociação com o cliente, providenciar um termo de acordo (ver exceções) e encaminhar ao cliente para que o mesmo assine, reconheça a assinatura e devolva o termo de acordo, que deverá ser anexado na reclamação, fechar a reclamação conferindo os campos, preenchendo os que faltarem e informando a data. Ao receber o termo de acordo assinado a indenização poderá ser providenciada pelo próprio atendente de SAC que deve realizar o procedimento interno e enviar ao setor responsável por realizar o pagamento em si. Empresa X. (2014)

Em casos de troca deve-se monitorar a devolução do produto até a sua chegada na unidade industrial responsável, o frete deverá ser acordado antes com a transportadora assim como a data da coleta e entrega do produto na fábrica, em casos de que o produto deve retornar com a mesma Nota Fiscal a expedição deve ser informado sobre o processo. Empresa X. (2014)

Exceções de envio de termo de acordo:

- Grandes clientes de construtoras
- Reclamações com o motivo terceiros onde o assistente técnico realiza a colagem dos cristais ou realizamos a troca dos kits;
- Metragens pequenas (até 10 caixas de produto);
- Clientes muito insatisfeitos que se recusam a assinar o termo, casos críticos;
- Quando se tratar de devolução
- Quando a indenização for feita via credito (A.N.) for o valor inferior a R\$1.000,00

4.3.2.12 Reclamações improcedentes pagas por interesse comercial

Quando a reclamação é tecnicamente improcedente mas o cliente se sente prejudicado, por qualquer ato ou fato, seja este proveniente da visita técnica, do ato da venda ou do próprio atendimento do atendente de SAC durante a passagem do parecer improcedente, e isto vir a se tornar uma insatisfação grande no cliente não aceitando o laudo de improcedência, o mesmo poderá ser indenizado por interesse comercial, caso exista interesse da empresa em não perder o cliente, por se tratar de um cliente “bom” e com forte influência no mercado. Nestes casos o assistente do SAC dá andamento na indenização ao cliente debitando os custos da regional correspondente, para isto faz-se necessária solicitação formal (via e-mail) do Gerente Regional e autorização do Gerente Nacional de Vendas (Engenharia ou revenda) para debito no Centro de Custo. Não havendo verba disponível no Centro de Custo para efetivação do pagamento a solicitação de incremento no Centro de Custo será de responsabilidade da Gerência Regional, casos como estes são exceções que são tratadas de forma individual. Empresa X. (2014)

4.3.3 Reclamações de serviço.

4.3.3.1 Generalidades

Todo o cliente tem direito de reclamar sobre qualquer serviço prestado por qualquer departamento da empresa. Cabe ao SAC da área logística ou comercial verificar a procedência ou não da reclamação. Empresa X. (2014)

Para registrar as reclamações a empresa conta com um sistema interno que auxilia no preenchimento da reclamação, além de gerar um banco de dados, que irá auxiliar na correção e prevenção de eventuais falhas nos serviços prestados. Empresa X. (2014)

A partir do momento que a reclamação é registrada a mesma é demandada para área comercial ou logística, dependendo do reclamado pelo cliente e passa a ser de responsabilidade do SAC da área. Empresa X. (2014)

4.3.4 Solução das reclamações de produto

Neste ponto serão descritos os critério e condições para a execução e negociação rápida e eficiente da solução definida para as reclamações de clientes registradas para área técnica da empresa. Empresa X. (2014)

4.3.4.1 Reclamações procedentes de material assentado

Calcular a solução que trará menor custo a empresa, como a reposição do produto ou a sua desclassificação da qualidade conforme lista de preços vigentes ou nota fiscal de compra, apresentada pelo cliente. Se o defeito apresentado não for visível antes do assentamento, o valor da mão de obra e materiais para a execução da troca é de responsabilidade da empresa. As indenizações com valores superiores a R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) serão pagas 30% do montante no início da obra e após a conclusão que deverá ser informada pelo cliente e verificada “in loco” pelo assistente técnico será pago o valor restante de 70%, salvos casos em que não tenha sido possível fechar a negociação dessa forma. Quando o defeito é visível antes do assentamento, nestes casos se parte para a desclassificação do material ou reposição do mesmo, neste caso não é devido nenhum valor referente a mão de obra. Empresa X. (2014)

4.3.4.2 Reclamações procedentes de material não assentado

Verificar a solução mais barata e após negociar com o consumidor final a troca de produtos (devolução) ou a desclassificação do material em forma de indenização financeira, está girando em torno de 30% do valor inicial pago pelo cliente no produto. Empresa X. (2014)

As despesas referentes ao frete serão por conta da empresa, tendo em vista que consideramos que seja devido ao cliente arcar com mais esta despesa. O assistente do SAC elabora um termo de Acordo, que deverá ser

assinado pelas partes (cliente e empresa) com exceção dos casos em que acatamos a devolução de produto reclamado. Empresa X. (2014)

4.3.5 Despesas de indenizações procedentes.

A supervisão de atendimento ao cliente analisa o processo de reposição/indenização/desclassificação e autoriza conforme for o laudo. O assistente colocara as despesas na unidade industrial que foi produzido e processara o debito no Centro de Custo do SAC da área técnica. Empresa X. (2014)

4.3.6 Solução das reclamações de serviço.

Neste caso as reclamações são registrada e demandadas para a área comercial ou para logística dependendo do seu motivo.

Por se tratar de um serviço a reclamação ou solicitação do cliente não será considerada procedente ou improcedente, e sim será avaliada a causa, sempre buscando corrigir conforme a solicitação do cliente se o mesmo estiver razão, por este motivo o atendente de SAC deve estar iterado e ter conhecimento do assunto, sempre seguindo o procedimento correto para a tratativa acontecer da melhor maneira possível. Empresa X. (2014)

4.3.6.1 Reclamações para Área Comercial

Na área comercial são tratadas as solicitações do cliente para devolver mercadoria, para correção de preços, correção de informações que são passadas de maneira erronia no ato da venda pela área comercial ou representantes que executam a venda para as revendas construtoras ou projetos. Empresa X. (2014)

Por tanto a maioria das reclamações desta área quando a algum custo o mesmo é cobrado ou do cliente, representante, ou a regional do cliente que de alguma maneira errou na situação em si. Sendo que se tratando de um acordo comercial o mesmo pode ser dividido entre eles. Empresa X. (2014)

4.3.6.2 Reclamações para a Área Logística.

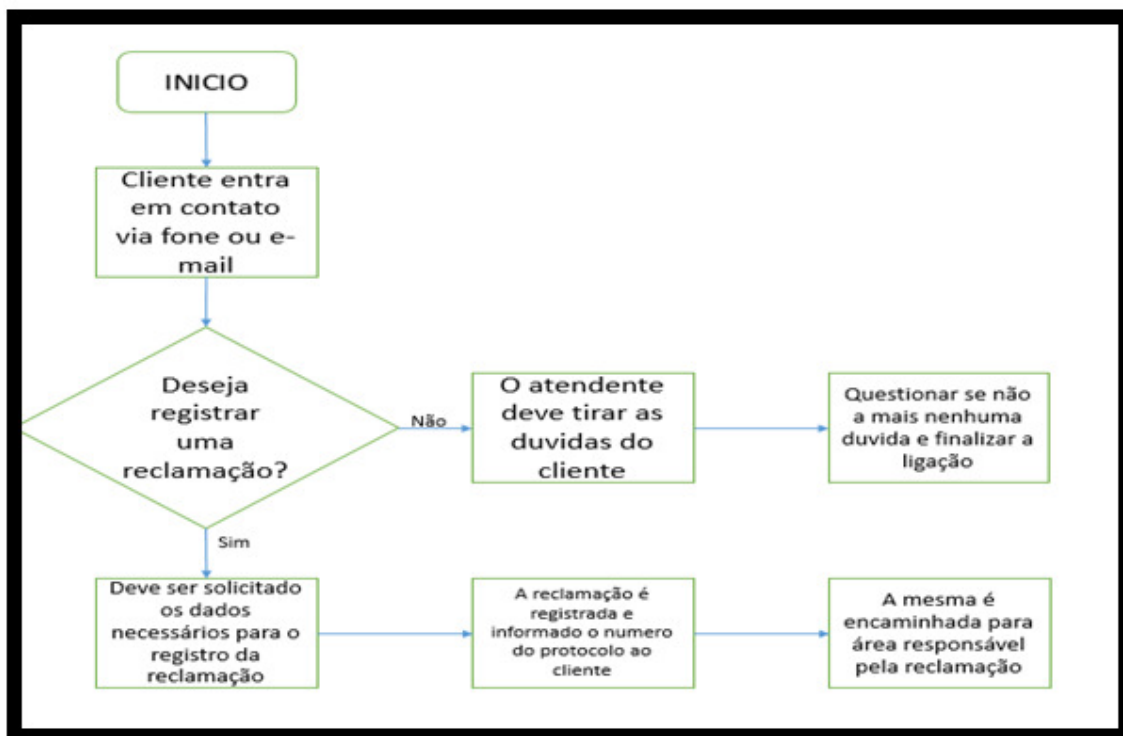
Nesta área são tratadas diversas situações de serviço, entre elas, transporte, armazenagem, produção. São reclamações do tipo: Atraso na entrega, avaria no transporte, sinistro de cargas, embalagens que chegam danificadas no cliente, produtos que chegam trocados por erro da expedição ou da linha de produção, atrasos na produção de itens, estoque negativo, entre outros. Empresa X. (2014)

Por tanto dependendo da reclamação o custo é alocado para a área ou setor da empresa que originou o problema, quando não se chega a um consenso de que área deve arcar com o gasto, a situação é exposta ao gerente de logística que deve definir a situação. Empresa X. (2014)

4.4 FLUXOGRAMA

A figura 6 é onde identificamos o fluxograma para o atendimento ao cliente e registro ou não da reclamação. Segue a mesma abaixo:

Figura 8: Fluxograma



Fonte: Elaborado pelo Autor

A partir do atendimento ao cliente e o registro da reclamação, várias medidas são tomadas, dependendo o motivo da reclamação registrada. Após demandada para o atendente e a área responsável pela reclamação as mesmas são analisadas levando em consideração os procedimentos da empresa.

Estas medidas foram descritas nos tópicos anteriores.

4.5 COMUNICAÇÃO DA EMPRESA COM OS CLIENTES

Os clientes hoje querem qualidade, velocidade, preço, variedade e assistência. As informações tornam os clientes cada vez mais exigentes, instruídos e seletos, sendo que a mesma está bem ao alcance de suas mãos. O SAC trabalha diretamente neste contexto oferecendo benefícios perceptíveis muito valorizados: treinamento, orientação, conveniência e consultoria (Cruz, et al. 2005).

Para tornar a comunicação e interagir de forma atual com os seus clientes as empresas tem que oferecer formas variáveis e portais diferentes para a comunicação com o cliente.

A empresa em questão tem como principais portais para a comunicação com o cliente o 0800, uma home page onde disponibiliza um fale conosco e fale com o presidente e redes sociais como o Facebook.

Através do 0800 os clientes entram em contato para tirar dúvidas técnicas, pedir sugestões, mas principalmente registrar reclamações, por ser um canal que isenta o cliente de qualquer custo acaba sendo o mais utilizado.

Como o SAC da empresa é dividido em três áreas, a área responsável pelo atendimento e registro de reclamações é a área técnica, por tanto se o registro for de uma reclamação de serviço, o cliente passara a se comunicar diretamente com a área responsável pela reclamação, seja através de e-mails ou no ramal direto do atendente de SAC da área logística ou comercial, se tratando de uma reclamação de serviço, não a um canal 0880 para o cliente tratar a mesma.

O fale conosco é de responsabilidade de um dos atendentes do SAC da área técnica, sendo este responsável por monitorar as perguntas e passar as respectivas respostas para os clientes no período comercial, o atendente responsável pelo link, não é limitado somente a isto, o mesmo tem as mesmas

funções dos atendentes mas a obrigação de responder o fale conosco da home Page.

O fale com o presidente é monitorada diretamente pelo presidente da empresa sendo que se tratando de duvidas técnicas ou reclamações o mesmo demanda para o SAC tratar e dar continuidade a mesma, sendo que o presidente ficara monitorando até a conclusão e dará a resposta final ao cliente após apuração dos fatos pelo SAC.

Segundo Silva 2010 o ser humano é um ser social e as redes sociais digitais passam a ser excelentes ferramentas para expor pensamentos, críticas e sugestões, pois favorecem o contato entre as pessoas, de tal forma que podem utilizar diferentes formas para se expressar, sem falar na rapidez que a mesma proporciona em questão de divulgação para vários locais ao mesmo tempo, portanto se torna tanto uma aliada da empresa, quanto uma inimiga em casos onde os clientes reclamam da empresa.

Em relação as redes sociais, a mesma também é monitorada por um atendente do SAC da área técnica este tendo como responsabilidade monitorar o mesmo e surgindo duvidas ou sugestões responder quando for de seu conhecimento ou demandar para a área responsável, a resposta sempre é dada o mais rápido possível.

4.6 GESTÃO DO SAC

De acordo com Fischer (2002), qualquer empresa ou organização depende do desempenho humano para alcançar seus objetivos. Por este motivo os setores têm que ser bem organizados e suas lideranças bem definidas no que diz respeito a gestão de pessoas.

Fischer (2002) atribui à gestão de pessoas, como uma maneira pela qual uma organização utiliza para orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho. Para que tal fato aconteça, a empresa é estruturada definindo princípios, políticas, estratégias e processos ou práticas de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta as formas que devem atuar dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

O SAC da empresa atualmente é dividido em três áreas, portanto cada área tem seu superior, e o mesmo é responsável por monitorar e coordenar os atendentes de SAC.

A área técnica fica como responsável o(a) Supervisor(a) de Atendimento ao Cliente, sendo este o gestor do Centro de Custo a ser demandado os custos com as reclamações.

A área comercial é de responsabilidade do(a) Supervisor(a) Comercial da empresa, sendo este responsável por além de supervisionar os funcionários do SAC, também é responsável por toda a área comercial da empresa, os custos devem ser aprovados pelo mesmo antes de qualquer tratativa do atendente.

A área Logística é de responsabilidade do(a) Gerente de Logística da empresa, este sendo responsável por toda a parte logística da empresa, desde expedição, transporte e também o SAC, deve coordenar e supervisionar os funcionários e em negociações de custos elevados seu parecer referente a situação deve ser considerado.

4.6.1 Árvore de decisão

Em virtude do setor atualmente estar dividido em três áreas as prioridades de determinadas situações passaram a ser diferentes, pois conforme o organograma exposto no item 4.2 os assistentes de SAC estão localizados em setores diferentes e respondem para superiores diferentes.

4.6.1.1 Reclamações de produto

Quando se trata de uma reclamação no qual o motivo é um defeito técnico a mesma é tratada no próprio setor de serviço de atendimento ao cliente, ou seja, a situação é registrada e demandada para o atendente responsável pela regional dentro do próprio setor, este estará cobrando da área responsável que na maioria das vezes é a produção ou a gestão da qualidade. Este atendente estará respondendo diretamente para o(a) Supervisor(a) do SAC, que irá se reportar ao presidente da empresa.

4.6.1.2 Reclamações de Logística

Quando a reclamação é tratada pela área logística a mesma é registrada pelo SAC e encaminhada para o setor de logística, onde a um existente específico para o tratamento de reclamações que envolvam a área, dentre elas estão atrasos na entrega e na produção, avarias de transporte e/ou expedição, entre outras reclamações. Este assistente estará cobrando a reclamação da área supostamente causadora do problema que estará respondendo para a supervisão de transportes MI que respondera para o gerente de logística que irá se reportar ao diretor industrial que ai sim se necessário chegara ao presidente da empresa.

4.6.1.3 Reclamações do Comercial

Quando a reclamação é tratada pela área comercial a mesma é registrada pelo SAC e encaminhada para o setor de comercial, onde a um existente específico para o tratamento de reclamações que envolvam a área, dentre elas estão faturamentos errados por parte do representante, solicitações diversas de cliente, atendimentos internos, entre outras reclamações. Este assistente estará cobrando a reclamação do representante ou do responsável pelo fato dentro da área comercial que estará respondendo para a Gerencia de Inteligência de mercado que respondera para o diretor comercial que ai sim se necessário chegara ao presidente da empresa.

4.7 NECESSIDADE DE PESSOAS

As necessidades de pessoas em um determinado setor é algo que deve ser analisado junto com a demanda de serviço que o mesmo atende ou o tipo de serviço que o setor presta para a empresa ou organização (RIBEIRO, 2006)

Atualmente o serviço de atendimento ao cliente conta com 10 atendentes, sendo estes 4 para atender as reclamações de serviço (3 para tratar reclamações de logística e 1 para tratar reclamações da área comercial) e 6 para o atendimento de reclamações de produto, o fato do número de atendente de

reclamações de produto ser maior, é porque normalmente uma reclamação de produto demanda mais tempo para a resolução do que uma reclamação de serviço, sendo que na maioria das reclamações de produto se faz necessário a presença de um técnico na obra para a análise do material.

4.7.1 Quantificando as reclamações e os tempos médios de atendimento.

A próxima página nos traz uma tabela com os principais motivos de reclamações de produto e o tempo para resolução de cada uma no ano de 2012, onde o setor ainda era junto ao de serviço.

Quadro 4 – Reclamações de produto no ano de 2012

ANO 2012		
Motivo	Contar de Nº de Reclamação	Média de T. Solução
Tonalidade	531	16
Empeno	830	16
Esquadro	276	16
Superfície	354	16
Calibre	263	16
Prod Trocado Embal	146	11
Manchas	788	21
Lascamento	156	12
Terceiros	48	17
Falha Processo Ret	42	13
Dific. Corte	41	13
Reincidência de VQ (produto inspecionado)	45	15
Outros	34	10
Fora de Padrão	108	13
Coeficiente de Atr	36	29
Impermeabilizante	74	19
Dificuldade de Limpeza	113	20
Trinca Estrutural	24	18
Encardido	89	22
Dureza (Riscos)	25	15
Trinca Térmica	24	15
Bolha (ME)	10	9
Desgaste	16	27
Ataque Químico	41	17
Descolamento	23	32
Reclam Serviço	35	10
Embaçado	18	27
Mancha d'agua	27	14
Revisita	13	30
Orientação	17	4
Deformado	7	19
Media Total	4254	17

Fonte: Elaborado pelo autor

Será visto uma tabela a seguir com a mesma situação no ano de 2013 onde o setor passou a ser específico para o tratamento de reclamações de produto:

Quadro 5 – Reclamações de produto no ano de 2013

ANO 2013		
Motivo	Contagem de Motivo	Média de T. Solução
Ataque Químico	24	12
Bolha (ME)	13	9
Calibre	129	10
Coeficiente de Atr	16	17
Deformado	12	12
Descolamento	34	13
Dific. Corte	32	8
Dificuldade de Limpeza	189	13
Dureza (Riscos)	13	6
Eflorescência	9	7
Embaçado	11	13
Empeno	571	11
Encardido	28	15
Esquadro	116	12
Falha Processo Ret	37	8
Fora de Padrão	52	9
Impermeabilizante	14	18
Lascamento	92	8
Mancha d'água	17	10
Manchas	594	14
Polimento	19	14
Prod Trocado Embal	96	8
Reclam Serviço	19	8
Reincidência de VQ (produto inspecionado)	41	12
Resistência Mecânica	12	21
Revisita	32	10
Superfície	224	10
Terceiros	20	11
Tonalidade	529	12
Trinca Estrutural	39	11
Trinca Térmica	24	11
Total Geral	3137	12

Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo a mesma linha de raciocínio será apresentado a seguir a tabela que especifica os principais motivos de reclamações de serviço, sendo que relata na tabela também o número de reclamações registradas no ano é a média de atendimento das mesmas em dias.

Vale ressaltar que são as reclamações tratadas no ano de 2012, ano em que ainda o setor era um só, ou seja a gestão para as reclamações de logística e comerciais eram de responsabilidade do SAC.

Segue abaixo a tabela:

Quadro 6 – Reclamações de serviço no ano de 2012

ANO 2012 Serviço		
Motivo	Contagem de Num.	Média de T.M. Cliente
Quebra de Produto	1793	3
Solicitação do Cliente	1395	2
Atraso na Entrega	963	1
Atraso na Produção	749	3
Produto Trocado	333	3
Fat. Errado Rep.(Prod/Form/Preço/Prazo/Ton)	311	2
Atendimento Interno	341	2
Sinistro	69	3
Informação Prazo Errado	188	3
Produto não Carregado	168	3
Atendimento Motorista	162	3
Fat. Errado Usua.(Prod/Form/Preço/Prazo/Ton)	19	1
Duplicidade	22	1
Estoque Negativo	186	1
Etiqueta Errada	8	2
Def. Técnico no Produto	13	2
Produto Fora de Linha	6	0
Total Geral	6726	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Será visto uma tabela a seguir com a mesma situação no ano de 2013 onde as reclamações passaram a ser demandadas para o setor de logística e para o setor comercial:

Quadro 7 – Reclamações de serviço no ano de 2013

ANO 2013 Serviço		
Motivo	Contagem de Num.	Média de T.M. Cliente
Quebra de Produto	2240	2
Solicitação do Cliente	972	4
Atraso na Entrega	837	2
Atraso na Produção	283	3
Produto Trocado	274	4
Fat. Errado Rep.(Prod/Form/Preço/Prazo/Ton)	242	3
Atendimento Interno	442	3
Sinistro	75	2
Informação Prazo Errado	63	5
Produto não Carregado	221	3
Atendimento Motorista	168	4
Fat. Errado Usua.(Prod/Form/Preço/Prazo/Ton)	72	4
Duplicidade	43	3
Estoque Negativo	1384	1
Etiqueta Errada	1	2
Def. Técnico no Produto	11	2
Pedido Antecipado	1	0
Produto Fora de Linha	4	0
EMBALAGEM DANIFICADA	27	3
Total Geral	7360	2

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.2 Analisando as tabelas.

Verificando os quadros 4 e 5 notamos uma clara evolução no tempo médio para a resolução das reclamações de produto, que são as tabelas 1 e 2.

No ano de 2012 o prazo para o atendimento era em média 17 dias, isto quando ainda o setor era junto com as reclamações de serviço, quando o mesmo foi dividido em três áreas, e a supervisão do SAC passou a verificar somente as reclamações de produto a média de solução das reclamações caiu em 5 dias, isto porque o setor passou a focar somente nas reclamações de produto.

Mas infelizmente esta evolução não é notada nas reclamações de serviço, que pelo fato de burocratizarem o processo, se manteve no mesmo prazo de atendimento que é de 2 dias.

4.6.2.1 Analisando a tabela das reclamações de produto com o princípio 80/20.

O princípio 80/20, conforme descrito por Koch (2000), nada mais é do que uma análise detalhada da curva de Pareto, descoberto em 1897 pelo economista por Vilfredo Pareto.

No trabalho em questão, como, no livro de Koch (2000), pode se chamar este princípio de 80/20, pois é uma de suas denominações. O mesmo analisa quando dois conjuntos de dados relativos as causas e resultados, podem ser comparados e analisados, sendo que o resultado mais provável será um padrão, como por exemplo: 65/35; 70/30; 75/25; 80/20; 95/5. Qualquer conjunto de número entre estes.

A análise do princípio pode ser comentada genericamente, como se 80% das causas fossem ocasionados em sua maioria por 20% dos motivos, neste caso as reclamações que uma cerâmica pode vir a ter, o princípio 80/20, defende que a verdadeira relação entre causas e resultados é desequilibrada.

Com o princípio 80/20 conseguimos analisar as principais reclamações e a evolução que se deu em seu tempo para resolução e a quantidade de reclamações que teve nos anos de 2012 e 2013 mostrando sua evolução.

Sendo assim o quadro a seguir traz as principais reclamações de produto nos 2 anos e mostra também a evolução de todas elas o que chegou a repercutir em diminuição de ano para o outro em 5 dias na média de atendimento das reclamações.

Quadro 8: Comparativo das reclamações de produto

Motivo	2012		2013		Diferença	
	Contar de Nº de Reclamação	Média de T. Solução	Contar de Nº de Reclamação	Média de T. Solução	Reclamações	Tempo
Empeno	830	16	571	11	-31%	-28%
Manchas	788	21	594	14	-25%	-31%
Tonalidade	531	16	529	12	0%	-29%
Superfície	354	16	224	10	-37%	-37%
Esquadro	276	16	116	12	-58%	-25%
Calibre	263	16	129	10	-51%	-39%
Lascamento	156	12	92	8	-41%	-37%

Fonte: Elaborado pelo autor

Notasse através da tabela que a evolução na média de atendimento foi bem grande de um ano para outro, chegando em alguns motivos a na casa de 37 a 39%.

Vale ressaltar que na tabela é comparado os motivos que são o maior volume do SAC técnico, e mesmo sendo o maior volume a média de atendimento subiu, concluindo assim que o setor se reportando para um supervisor imediato que já respondi ao presidente, a tendência que esse mesmo só venha a melhorar, pois se tornam bem menores os é-los burocráticos de determinadas situações

4.6.2.2 Analisando a tabela das reclamações de serviço.

Quadro 9: Comparativo das reclamações de serviço

Motivo	2012		2013		Evolução/Declínio	
	Contar de Nº de Reclamação	Média de T. Solução	Contar de Nº de Reclamação	Média de T. Solução	Reclamações	Tempo
Quebra de Produto	1793	3	2240	2	25%	-35%
Solicitação do Cliente	1395	2	972	4	-30%	136%
Atraso na Entrega	963	1	837	2	-13%	52%
Atraso na Produção	749	3	283	3	-62%	27%
Produto Trocado	333	3	274	4	-18%	17%
Fat. Errado Rep.(Prod/Form/Preço/Prazo/Ton)	311	2	242	3	-22%	101%
Atendimento Interno	341	2	442	3	30%	44%
Sinistro	69	3	75	2	9%	-23%
Informação Prazo Errado	188	3	63	5	-66%	101%
Produto não Carregado	168	3	221	3	32%	-9%
Atendimento Motorista	162	3	168	4	4%	18%
Fat. Errado Usua.(Prod/Form/Preço/Prazo/Ton)	19	1	72	4	279%	265%
Duplicidade	22	1	43	3	95%	238%
Estoque Negativo	186	1	1384	1	644%	-45%
Etiqueta Errada	8	2	1	2	-88%	7%
Def. Técnico no Produto	13	2	11	2	-15%	-18%
Produto Fora de Linha	6	0	4	0	-33%	-25%
Pedido Antecipado	0	0	1	-	100%	100%
EMBALAGEM DANIFICADA	0	0	27	3	100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando as reclamações de serviço no mesmo período das reclamações de produto que foi no ano de 2012 com o setor ainda unificado e depois no ano de 2013 o mesmo já desmembrado em três áreas, sendo elas a

área comercial, logística e SAC técnico, infelizmente não é encontrado a mesma evolução na média de atendimento, até muito pelo contrário, pois na maioria dos motivos a serem reclamado a média veio a aumentar.

Tendo como índice mais gritante, as reclamações tratadas pela área comercial, como por exemplo o motivo faturamento errado do usuário que veio a aumentar em 265% o tempo médio de atendimento.

Já por parte da logística, também houve na maioria das situações aumento na média de atendimento, atraso na entrega teve um aumento de 52% no tempo de resolução.

5 CONCLUSÃO

A abertura de novos negócios, e por consequência a amplitude da concorrência, são fatores determinantes para que se tenha a percepção de que não basta somente o investimento em tecnologias que proporcionem a excelência do produto. É necessário mais que isto para se manter à frente no mercado, sendo fundamental o desenvolvimento de ferramentas para a melhora dos serviços prestados, em especial o de atendimento, que é um dos aspectos mais relevantes para o encantamento e fidelização do cliente, sendo possível através do desempenho de profissionais comprometidos com a satisfação.

Com foco na globalização e com ela a pulverização de informações através das mídias sociais, torna-se mais acessível a troca de experiências positivas e negativas acerca das marcas e produtos, repercutindo na imagem da empresa e por muitas vezes tomando proporções gigantescas.

No intuito de evitar a disseminação de práticas ruins acerca do atendimento, torna-se primordial impedir a ocorrência de falhas neste processo.

Diante das informações supracitadas, verificou-se a oportunidade de elaboração deste estudo, que resultou em uma análise do serviço de atendimento ao cliente de uma empresa de revestimentos cerâmicos do Sul Catarinense e com isso a verificação da melhor proposta de estruturação do referido setor.

Sob a avaliação das duas formas adotadas pela organização para a estruturação do SAC, pôde-se constatar que em uma delas o departamento é unificado, respondendo hierarquicamente diretamente à presidência da empresa. Em contrapartida, possui também a divisão do setor nas seguintes áreas: técnica, logística e comercial, subordinando-se à supervisão da área correspondente.

Com a análise das formas de organização, sistemas e métodos adotados em ambos os tipos de estruturação, observou-se a produtividade e desempenho dos profissionais que atuam neste departamento, bem como quais apresentam os melhores resultados para a organização.

As empresas necessitam do bom desempenho humano para alcançar seus objetivos. Diante do exposto, é primordial que os setores possuam uma boa

organização e que suas lideranças sejam bem definidas, especialmente à gestão de pessoas.

Observou-se que no modelo de estruturação do SAC dividido por áreas, a ideia de subordinação se mostra de certa forma “confusa”, em especial para os colaboradores que atuam na resolução de problemas provenientes de falhas nos serviços prestados pela empresa. Isto ocorre porque o profissional necessita avaliar qual foi a área responsável por gerar a ocorrência e destiná-la ao supervisor para a validação e pagamento das despesas inerentes ao processo de solução.

Este procedimento resulta muitas vezes na procrastinação dos problemas, uma vez que envolve admissão da falha por parte da área que a gerou e a absorção da despesa por seu centro de custo.

Cabe salientar, que a quantidade de ocorrências registradas pelo SAC para as áreas responsáveis interfere nas metas estipuladas para cada setor, justificando assim a resistência de alguns departamentos em assumir os prejuízos causados por suas falhas.

A protelação ocasionada até que se tenha uma definição da procedência ou não da reclamação resulta no aumento do nível de insatisfação do cliente, o que se apresenta como um aspecto extremamente negativo para a empresa, podendo comprometer negociações futuras.

A estruturação unificada do SAC, sob a supervisão de um profissional que responde hierarquicamente à diretoria da empresa torna-se mais eficiente, pois possui maior autonomia para a definição da área responsável pela ocorrência e destinação direta das despesas originadas pela mesma, evitando maiores desgastes com o cliente.

Vistas todas as colocações acima, observou-se que o SAC unificado se mostra como sendo a melhor opção para a empresa, pois torna o processo decisório mais ágil e eficaz, afinal se uma falha é constatada, que por consequência ocasionou abertura de um protocolo de reclamação, é obrigação da empresa resolver a ocorrência, e não gerar uma segunda insatisfação, proveniente da falta de agilidade do SAC.

Ainda em contribuição a esta análise, observou-se que os procedimentos para o registro e resolução de problemas técnicos são bem definidos, o que não acontece com as ocorrências de serviço.

Sugere-se, portanto, a elaboração de um procedimento específico para as reclamações de serviços, prevendo os possíveis problemas e as alternativas para a solução dos mesmos. O documento proposto faz-se necessário ainda, pois poderá servir como referência para os profissionais atuantes, bem como objeto para treinamento de novos colaboradores.

O presente estudo foi de extrema valia para o seu elaborador, pois atribuiu conhecimento acerca do tema abordado, desenvolvendo-o enquanto estudante do curso de administração de empresas e profissional atuante na empresa em destaque.

Confere-se ainda a possibilidade de execução deste trabalho, visto o acesso as informações proporcionadas pelo acervo bibliográfico da UNESC, sites recomendados, e dados fornecidos pela empresa, que demonstrou grande interesse no tema abordado.

A qualidade no atendimento é a melhor garantia para a fidelidade do cliente, a mais forte defesa contra a competitividade, e um dos caminhos para o crescimento das organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

ANDERSON, Kristin. **Como Encartar o Cliente pelo telefone**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. Campinas: Editora Alínea. 1999.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna: 9ª edição**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FISHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Mak, 1994.

GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed São Paulo: Ed Atlas, 1996. 159 p.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar Projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008/2009

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

Koch, R. **O Princípio 80/20: O segredo de se fazer mais com menos**. Rio de Janeiro: ROCCO, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLES, Philip; KELLER, Kelvin L. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. Ver. E ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 1995. 270 p.
MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 428 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade: Fundamentos e práticas para cursos de graduação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

MEDEIROS, João Bosco. **Correspondência: Técnicas de comunicação criativa**. 15. ED. São Paulo: Atlas, 2002.

MINADEO, Roberto. **Gestão de Marketing: Fundamentos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PILARES, Nanci Copel. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido**. São Paulo: Nobel 1989.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e Competitividade: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R.; **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed., 1998.

SOUZA, Caroline Lourenço; FRENHANI, Daniela Aparecida. **Qualidade no Atendimento como fator de Crescimento Empresarial: Estudo de caso da empresa Microsal**. Monografia de Conclusão de Curso. Curso de Graduação de Administração. Faculdade Cenecista de Capivari – CNEC. 56p., 2010, Disponível em http://www.libdig.cneccapivari.br/index.php?option=com_rubberdoc...format, Acesso em: 30 de março de 2014.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial**. QualityMark, Rio de Janeiro, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZULZKE, M. L. **Abrindo a empresa para o consumidor**: a importância de um canal de atendimento. Rio de Janeiro: Qualimark, 1991.

ZÜLZKE, M. L. **Abrindo a Empresa Para o Consumidor**: a importância de um canal de atendimento. 2. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

Acesso em: 26 de abril de 2014:

<http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/view/35/0>

Acessado em 30 de setembro de 2014:

<http://qualidadeonline.wordpress.com/2009/12/04/dicas-de-qualidade-fluxograma/>

Acessado em 30 de setembro de 2014:

<http://contaazul.com/blog/modelo-de-organograma-empresarial/>